

Leitfaden für Zielvereinbarungsgespräche mit Bereichsteamleitungen

Stand: 19.02.2007

1. Definition und Grobziel

Um die im Leitbild der BBS Einbeck formulierten Leitideen, ein breites Bildungsangebot für unsere Region zu schaffen, die berufliche und persönliche Entwicklung in Verantwortung und gegenseitiger Achtung zu ermöglichen, die BBS Einbeck zu einer lernenden Schule zu entwickeln und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv in diesen Prozess einzubeziehen, werden im Schuljahr 2006/2007 Zielvereinbarungsgespräche mit Bereichsteamleitungen eingeführt.

Teamorientierte Zielvereinbarungen stellen eine verbindliche Absprache zwischen den Bereichsteamleitungen und dem/der zuständigen Abteilungsleiter/in über die zu erbringenden Leistungen und Ergebnisse sowie die dafür zur Verfügung zu stellenden Ressourcen dar. Die Vereinbarung ist Ergebnis eines fairen Aushandlungsprozesses und Ausdruck einer kooperativen und vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen den Bereichsteamleitungen und den Abteilungsleitungen.

2. Zielsetzungen

Durch die Zielvereinbarungen mit den Bereichsteamleitungen sollen

- die Qualität von Unterricht und Erziehung verbessert werden,
- die Kommunikation und Kooperation zwischen Abteilungsleitung, Bereichsteamleiter/in und Bereichsteam verstärkt werden,
- eine bewusste Orientierung des Handelns am Schulprogramm und am Leitbild der Schule erfolgen, und
- die Arbeitszufriedenheit und Arbeitseffektivität der Bereichsteamleitungen und der Bereichsteams erhöht werden.

Im Einzelnen bedeutet dies:

- Gegenseitiges Feed-back von Abteilungsleitung und Bereichsteamleitung über die schulische Arbeit
- Größere Verbindlichkeit in der schulischen Arbeit
- Erörterung von Schwierigkeiten bzw. Problemen der schulischen Arbeit und Reflexion über Verbesserungsmöglichkeiten
- Verringerung von Konfliktpotenzial durch offene Aussprache
- Förderung der Leitungskompetenz der Abteilungsleiterinnen/Abteilungsleiter und der Bereichsteamleitungen
- Bewertung des Zielerreichungsgrades der zurückliegenden Periode (gegenseitige Rückmeldung)
- Darstellung der Ausgangslage für die folgende Periode (Wo stehen wir?)
- Vereinbarung des Gegenstandes der Zielvereinbarung (Was wollen wir erreichen?)

- Vereinbarung der Maßnahmen und Ressourcen zur Zielerreichung (Wie/mit welchen Mitteln wollen wir es erreichen?)
- Verständigung über die Messung des Zielerreichungsgrades (z. B. Festlegung der Indikatoren/Erhebungsmethoden, -intervalle und –zeit)

3. Durchführung

- Die Bereichsteamleitung bereitet mit dem Team das Zielvereinbarungsgespräch vor. Mögliche dabei zu vereinbarende Ziele werden dabei identifiziert.
- Der Termin für das Zielvereinbarungsgespräch wird im gegenseitigen Einverständnis mindestens 14 Tage vorher festgelegt.
- Die Abteilungsleiterin/der Abteilungsleiter führt das strukturierte Zielvereinbarungsgespräch mit den Bereichsteamleiterinnen/Bereichsteamleitern.
- Der zeitliche Rahmen wird flexibel gehandhabt: Im Normalfall sind 60 Minuten vorgesehen.
- Die beidseitige Vorbereitung auf das Gespräch erfolgt durch die „Leitfragen für Zielvereinbarungsgesprächen mit Teamleitungen“ (siehe S. 4 ff.) und dem Jahresplan der Bereichsteams.
- Das Zielvereinbarungsgespräch findet in einem offenen Dialog in entspannter und störungsfreier Atmosphäre statt.
- Das Gespräch ist offen für alle Themen und Inhalte die die Arbeit der jeweiligen Bereichsteams nach § 17 der Schulverfassung, Stand 7. Juli 2004, betreffen. Es betrifft auch immer den Rückblick auf das vergangene und die Vorschau auf das zukünftige Schuljahr.
- Die Abteilungsleiterin/der Abteilungsleiter dokumentiert die Ergebnisse am Ende des Gesprächs in einem kurzen Ergebnisprotokoll, über das ein Konsens erzielt werden soll. Die Bereichsteamleitung erhält das Ergebnisprotokoll zur Kenntnisnahme, ggf. zur Änderung und zur beidseitigen Unterschrift. Vereinbarungen über Ziele sowie Qualifizierungs- und Fördermaßnahmen werden an den Schulleiter weitergegeben (s. Protokollvordruck im Anhang).

Die vereinbarten Ziele sollen SMART sein, d.h.:

- S** = spezifisch, d. h., Z. müssen situations- und partnerbezogen sein
Was genau will das Team erreichen?
- M** = messbar, Z. müssen überprüfbar und messbar sein
Wie kann die Zielerreichung gemessen werden?
Wie bekommt das Team Feedback, ob es das Ziel erreicht hat?
- A** = aktionsorientiert, attraktiv, Z. müssen auf konkrete Handlung zielen
Ist das Ziel für das Team interessant?
Ist das Ziel für das Team eine Herausforderung?
- R** = realistisch, Z. müssen überschaubar und inhaltlich begrenzt sein
Kann das Ziel in der vorgegebenen Zeit und den gegebenen Umständen erreicht werden?
- T** = terminiert, Z. müssen zeitlich begrenzt sein.
Bis wann soll das Ziel erreicht werden?

- Die Bereichsteamleitung erstellt gemeinsam mit dem Team den Jahresplan.

4. Nachbereitung

- Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Gesprächs können sich kurze Zeit (1-3 Tage) nach dem Gespräch ein gegenseitiges Feed-back über Atmosphäre und Ablauf des Gesprächs geben.
- Die Schulleitungsteammitglieder unterstützten die Teams bei der Umsetzung der vereinbarten Arbeitsschwerpunkte, Maßnahmen etc.
- Die Mitglieder des Schulleitungsteams sind stets offen für weitere Gespräche mit den Teams.

5. Verantwortlichkeiten innerhalb des Prozesses

Die Abteilungsleiterin/der Abteilungsleiter sind verantwortlich für

- die Initiierung und Durchführung der Zielvereinbarungsgespräche
- die Abstimmung mit anderen Abteilungen bei Überschneidungen
- die Dokumentation der Zielvereinbarungen

Bereichsteamleiterinnen/Bereichsteamleiter sind verantwortlich für

- die Gewährleistung der Kommunikation innerhalb des Teams
- die Aufstellung des Jahresplanes
- die Erreichung der vereinbarten Ziele

Teammitglieder sind dafür verantwortlich

- sich aktiv in die Aufstellung des Jahresplanes einzubringen
- mögliche zu vereinbarende Ziele vorzuschlagen
- die vereinbarungsgemäße Erledigung der teamseitig übernommenen Arbeitsaufträge

6. Zielabweichungen

- Sobald für die Bereichsteamleitung erkennbar ist, dass es zu Zielabweichungen kommt, ist die Abteilungsleitung darüber zu informieren.

Leitfragen für Zielvereinbarungsgespräche mit Bereichsteamleitungen

1 Rückblick mit Selbsteinschätzung <i>Aus dem Leitbild der Berufsbildenden Schulen Einbeck:</i> <ul style="list-style-type: none">• Berufliche Inhalte stehen im Mittelpunkt des Lernprozesses• Ständige Überarbeitung und Aktualisierung unserer Bildungsangebote• Hoher Anteil von Praxisbezug und Projektarbeit im Unterricht• Qualitätsmanagement durch Selbstreflexion und ständige Verbesserung• Neues wird registriert, reflektiert und schulisch umgesetzt	Notizen und Verbesserungsvorschläge
1.1 Wo lagen die Arbeitsschwerpunkte des Teams?	
1.2 Wie beurteilt das Team die Realisierung seiner letztjährigen Ziele?	

<p>1.3 Wie hat das Team die Zielvereinbarung evaluiert?</p>	
<p>1.4 Worin liegen die Stärken des Teams? Worauf ist das Team stolz?</p>	
<p>1.5 Wo sehen Sie Verbesserungsbereiche?</p>	
<p>2 Arbeitsumfeld, Zusammenarbeit und Führung</p> <p><i>Aus dem Leitbild der Berufsbildenden Schulen Einbeck:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Gute Ausstattung mit Lehrmitteln und modernen Medien • Lernen findet in einer Atmosphäre der gegenseitigen Achtung und Toleranz statt 	<p>Notizen und Verbesserungsvorschläge</p>
<p>2.1 Welche organisatorischen Rahmenbedingungen wirken sich positiv oder negativ auf das Team aus?</p>	

<p>2.2 Welche Aspekte sind Ihnen bzw. dem Team in der persönlichen Zusammenarbeit mit der Abteilungsleitung bzw. Schulleitung besonders wichtig? Inwieweit sind diese Aspekte erfüllt?</p>	
<p>2.3 Wie beurteilen Sie die Arbeitsatmosphäre im Team/der Abteilung/der Schule?</p>	
<p>3 Zielvereinbarungen</p>	<p>Notizen und Verbesserungsvorschläge</p>
<p>3.1 Welchen Beitrag soll das Team zur Schulentwicklung leisten (Attraktivität des Bildungsganges, Qualitätsentwicklung, Umsetzung des Leitbildes, usw.)</p>	
<p>3.2 Welche Ziele soll das Team im kommenden Jahr erreichen?</p>	

<p>3.3 Welche Unterstützung und welche Ressourcen werden für die Zielerreichung benötigt?</p>	
<p>3.4 Wie soll die Zielerreichung evaluiert werden?</p>	
<p>3.5 Welche langfristigen Ziele gibt es?</p>	

Dokumentationsbogen zum Zielvereinbarungsgespräche mit Bereichsteamleitungen

Gesprächsteilnehmer/-innen:

Gesprächstermin:

Das Schulleitungsmitglied füllt diesen Bogen im Konsens aus. Anschließend wird er von beiden Gesprächspartnern unterschrieben.

Folgende Ziele werden für das kommende Jahr vereinbart:

Geplante Qualifizierungs- und Fördermaßnahmen:

Diese Seite des Dokumentationsbogens wird vom Schulleiter eingesehen.

Folgende Themen / Problemfelder wurden besprochen:

Weitere Vereinbarungen (bzgl. Zusammenarbeit, Arbeitssituation, Arbeitsplatz, Hilfestellung der Vorgesetzten / des Vorgesetzten) und Sonstiges:

Datum, Unterschrift Mitarbeiter/-in

Datum, Unterschrift Vorgesetzte/-r

Jahresplan des Bereichsteams				Abteilung:
Schuljahr				
Was soll im kommenden Schuljahr getan werden? (Arbeitsschwerpunkte)	Welches Teammitglied/welche Teammitglieder haben dabei welche Aufgabe(n)?	Wann soll die Arbeit erledigt sein?	Wer braucht dabei von wem welche Unterstützung?	Welche Ressourcen/Haushaltsmittel werden dafür benötigt?